Preliminary Report of the Defence Minister's Monitoring Committee on Change in the Canadian Forces and the Ministry of Defence

31 March, 1998

Introduction

The Minister of Defence has approved a comprehensive program of change initiatives in the Canadian Forces and the Ministry of Defence. These changes include implementation of recommendations contained in a number of recent studies.

One of the purposes of the overall effort is to enhance the trust and confidence of Canadians in the Canadian Forces. To that end, the Minister has directed that progress in effecting change be monitored by an external group, the reports of which he will make public. Accordingly, on 20 October, 1997, the Minister announced the appointment of eight individuals to the Defence Minister's Monitoring Committee on Change in the Canadian Forces and the Ministry of Defence

The Terms of Reference of the Monitoring Committee were set out as follows:

a. *receive reports on the implementation of the recommendations contained in the March 25, 1997 Report to the Prime Minister on Leadership and Management in the Canadian Forces; the Report of the Special Advisory Group on Military Justice and Military Police Investigation Services; the Report of the Commission of Inquiry into the Deployment of Canadian Forces to Somalia; and other change initiatives across the Canadian Forces and the Department of National Defence;*
b. *have access to all documentation the Committee deems relevant to its mandate;*
c. *visit any Canadian Forces site the Committee deems relevant to its mandate;*
d. *observe and document the rate of progress, experiences and conditions under which change is being implemented in the Canadian Forces and the Department of National Defence; and*
e. *report to the Minister of National Defence its findings and at regular intervals, and present semi-annual written reports with recommendations. The Minister will make these reports public.*

The Committee has noted that the Terms of Reference do not authorize or require the Committee to comment on the policy underpinnings of the recommendations to be studied. Therefore, the Committee's reports to the Minister will not review the events or conditions giving rise to any of

the recommendations nor comment on matters of general policy. In short, the role of the Committee is to observe, verify, and assess the success of the implementation process and the effectiveness of the results against the Minister's own stated objectives and to advise the Minister on improvements (if any) to the plan or the process.

In addition to the recommendations contained in the reports of the commissions referred to above, the Minister directed the Committee to monitor the implementation of certain programs and objectives initiated internally by the Canadian Forces and the Ministry of Defence. For the purposes of its reports to the Minister, the Committee will approach these initiatives in the same way as the recommendations contained in the reports of various commissions.

On 29 October, 1997, the Committee met to receive comprehensive oral and written briefings from the Deputy Minister, the Chief of the Defence Staff, the Vice Chief of the Defence Staff, the Assistant Deputy Minister (Policy), the Assistant Deputy Minister (Personnel), the Deputy Chief of Defence Staff, the Judge Advocate General, the Canadian Forces Provost Marshall, and the Director General Reserves and Cadets. Each senior officer provided an overview of their area of responsibility and of their plans for putting in motion the change initiatives to which they are committed. With this introduction to the general scope of the recommendations to be studied, the Committee met *in camera* to discuss its work plan.

The Work of the Committee

Given the great variety in the complexity of the recommendations to be monitored, the phases of analysis will be applied flexibly as to both time and scope. Some recommendations are explicit while others require drafting a policy or putting into place procedures, broadly defined, leaving the details to the senior officer responsible. Some recommendations incorporate deadlines or target dates months or years in the future. Thus, not all of the implementation can be monitored in the same way and at the same time. Generally, however, the work of the Committee can be described in three phases:

- Study the reports and recommendations.
- Collect and analyze additional information.
- Monitor and observe change implementation and results.

I Study the Reports and Recommendations

The Committee began its work by familiarizing itself with the many volumes of studies and reports underlying the recommendations. These form the essential context for the Minister's change initiatives and the Committee's work. As already mentioned, the Committee will not be commenting on the events leading to the reports and studies. However, these documents provide the Committee with insight into the circumstances prevailing in the Canadian Forces and the Ministry of Defence at the time they were written. These circumstances gave rise to the recommendations and are therefore the point of comparison against which to measure the results of the implementation of the change initiatives.

It is emphasized that the Committee will monitor only the body of recommendations accepted by the Minister, not the entirety of the recommendations arising in the original studies. Twenty-four recommendations were not accepted by the Minister, and while the Committee has in some of those cases examined the reasons for non-acceptance, this was only for the purpose of better

understanding the underlying issues.

Sixty accepted recommendations, touching on several issues, are also excluded from the present work of the Committee. These are the recommendations to amend the *National Defence Act* and the Queens Regulations and Orders. The Committee is verifying that the recommendations in this group have been included in the Bill. However, since the proposed amendments, in the form of Bill C-25, have been submitted to Parliament, no further comment by the Committee on the implementation of these recommendations is necessary or appropriate.

The documents cited in the Committee's Terms of Reference generated 336 recommendations in aggregate. The net result of the exclusion of the foregoing two categories of exceptions is that 252 recommendations are being monitored by the Committee.

The Office of the Vice Chief of the Defence Staff, which is responsible for the internal monitoring and reporting of implementation progress, grouped the recommendations into eight general categories of issues and assembled the appropriate recommendations from each report under those headings. Responsibility for the implementation of each recommendation was assigned to an "Office of Primary Interest" under the direction of a senior officer. The categories are a convenient reference and are summarized below:

1. Leadership Issues

   The recommendations in this category are comprehensive. They address the enhancement of leadership qualities at every level, from education programs to the articulation of a clear ethical framework for leadership Standards.

2. Accountability Issues

   This category comprises military discipline, military leadership in the context of accountability, certain aspects of communication by the Canadian Forces and the Ministry of Defence with the Canadian public, and some practical matters such as the effective functioning of the integrated civilian and military headquarters.

3. Personnel Appraisal, Selection and Screening, and Discipline

   The recruiting, selection, and screening policies and methods in the Canadian Forces are dealt with in detail in these recommendations. Their objectives range from revising the procedures and criteria for evaluating personnel to improving the process of selecting members for operational deployments and for command and senior leadership appointments.

4. Operational Issues

   These issues include recommendations with respect to the chain of command, the Rules of Engagement, operational readiness, mission planning, and overall military planning. This section also includes recommendations addressing the practical and ethical elements of military

training, both general and in preparation for specific missions.

5. Openness and Disclosure

The recommendations in this category deal with the policies and procedures for informing both Canadian Forces members and the Canadian public about the activities of the Canadian Forces and the values that govern them.

6. Military Justice Issues

Many of the recommendations under this heading will be implemented by means of the proposed amendment to the *National Defence Act* and therefore, as mentioned above, those are not examined at this time. However, certain procedures such as the introduction of a new system for processing grievances are being introduced administratively in anticipation of the legislation and the Committee will review these processes. The remaining recommendations in this category include certain aspects of military discipline, some procedural matters relevant to the military justice system, and the enhancement of the investigative powers of the military police.

7. The Reserves and Cadets

The thirty-six accepted recommendations here are drawn entirely from the detailed and comprehensive Special Report on the Restructuring of the Reserves.

8. Other Issues

This category consists of issues that do not entirely fall into one of the other categories of issues. These matters include the terms and conditions of service by Canadian Forces members, the command and rank structure of the Canadian Forces, the role of the Canadian Forces domestically and internationally, and the general conclusions of the Somalia Commission.

II Collect and Analyze Additional Information

The Office of the Vice Chief of the Defence Staff provided the Committee with a table setting out the full text of the recommendations and the status of implementation as reported by the Office of Primary Interest to which responsibility had been assigned. In January 1998, a description of the plan developed by the Offices of Primary Interest to achieve the objectives of each recommendation was added to the table.

Having considered the recommendations together with the corresponding implementation plans, the Committee prepared a series of requests for documents and other queries directed to the appropriate senior officer in each Office of Primary Interest. Based on the responses to these requests, the Committee is examining in detail the planned schedule of work and developing criteria for evaluating the effectiveness of the plan in terms of achieving the objectives of the

recommendations. To date, more than 100 such requests have been put to the senior officers in writing and the process of reviewing the responses is under way. The Committee has requested that where possible all responses be in hand by 20 April, 1998.

According to the Vice Chief of the Defence Staff's progress report, the implementation of all of the accepted recommendations fall into one of two categories: Ongoing and Completed. These will be approached as follows:

a. Implementation "Completed" (122 Recommendations)

The Committee's approach to the tasks reported by the Offices of Primary Interest as completed will depend on the details of the implementation.

(i) Where the implementation of a recommendation is reported to be completed, without qualification, the Committee will compare the past or prevailing circumstances, procedures, curricula, and documents with the revised versions to verify that a change has been implemented and to assess its effectiveness.

(ii) In some instances tasks are described as completed but it is also stated that the policy or procedure currently in place predated the recommendation. In these cases, the Committee has requested and will consider evidence that the stated current position reasonably addresses the recommendation and its underlying intent. Some of the recommendations that fall into this category are far-reaching and general and will require the Committee to create multilevel plans for a fair test of the condition.

(iii) In other cases, a recommendation is described as completed, but the implementation plan reveals that, in a literal sense, it was actually rejected. Generally this seems to be so because the perceived objectives of the recommendation were achieved by other means. In these cases, the Committee will probe for the intent of the recommendation and consider whether or not the proposed plan is likely to achieve an outcome comparable to that contemplated by the original recommendation.

b. Implementation "Ongoing" (130 recommendations)

Where implementation of a recommendation is described as ongoing, the Committee will examine evidence that concrete plans have been developed, that each recommendation will be implemented within the committed timeframe, and that the implementation plan will reasonably address the original intent of the recommendation. The following questions will provide the framework for this assessment:

- Are there measurable Standards for developing each element of the plan?
- Are the plans complete?
- Is it reasonable to assume that they will be completed on target?
- Is it reasonable to assume satisfactory completion will address the underlying intent of the recommendation?

- How are results to be measured?

Where deadlines or target dates have passed without completion of the task, the Committee will ascertain the cause of the delay and request a revised target date if not identified.

III Monitor and Observe Change Implementation and Results

Once the Committee has received and analyzed the answers to its initial questions and has reviewed the requested documentation, complex matters and those requiring clarification will be the subject of further requests for documentation and interviews with senior officers in each Office of Primary Interest. The Committee will wish to fully understand the procedures chosen to meet the objectives of the recommendations and the reasoning behind them. It may be necessary to interview several individuals where a recommendation reaches across boundaries of responsibility areas. With some written responses already in hand, the first series of briefings is being scheduled now.

Where appropriate, the Committee will undertake detailed monitoring such as developing schedules for receiving progress reports from the Offices of Primary Interest and meeting with the individuals undertaking the practical aspects of implementing the plan.

In the course of this work, Committee members will visit Canadian Forces bases, colleges, and mission locations. Some of these visits will be for the purposes of gathering information. Certain issues will necessitate interviews with Canadian Forces members of several different ranks in order to ascertain that a new policy or procedure is clearly communicated to and understood at all levels and is having the intended outcome. The Committee considers it important to see the results of change initiatives on the Canadian Forces members most affected by them.

Other visits will be devoted to direct observation to verify policy implementation. Direct observation will enable the Committee to analyze whether the policy being implemented is the policy that was recommended. Where applicable, the Committee will ascertain how the recommendations fit into the programs of the different services.

The Committee has laid out a general plan for these site visits in consultation with the Chiefs of the three services. A representative group of units, bases and installations where changes are to be implemented in each service will be visited

Future Reports of the Committee

The scope of the study is laid out is this preliminary report. The Committee's first formal report, to be submitted in the Fall of 1998, will be in the form set out in the Minister's Terms of Reference. Subsequent updates will set out the state of adoption and performance of each specific recommendation that has been accepted and is in the process of implementation.

The Committee wishes to note that it has observed a high degree of commitment to the change initiatives on the part of Canadian Forces and Ministry of Defence staff and is enjoying full cooperation in the course of its work. The Committee is hopeful that the monitoring function will prove to be a constructive instrument in the complex process of change.

Respectfully submitted on behalf of the Committee,

The Hon. W.Z. Estey, QC
Chairman

Related Site:

- **Key Reports on Change Implementation**

© Minister of Public Works and Government Services Canada

National Defence Défense nationale

Canada

Rapport préliminaire du comité de surveillance des changements au sein des Forces canadiennes et du Ministère de la Défense nationale

le 31 mars 1998

Introduction

Le ministre de la Défense nationale a approuvé toute une série d'initiatives de changement dans les Forces canadiennes et au ministère de la Défense nationale. Parmi ces changements, il y a la mise en oeuvre des recommandations contenues dans un certain nombre de rapports d'étude publiés récemment.

L'un des objectifs de cet effort global est d'améliorer le niveau de confiance des Canadiens envers leurs Forces armées. À cette fin, le Ministre a ordonné que les progrès accomplis dans la mise en oeuvre des initiatives de changement soient surveillés par un groupe externe dont les rapports seront rendus publics. Le 20 octobre 1997, le Ministre a annoncé la nomination des huit membres de ce groupe externe : le Comité de surveillance des changements au sein des Forces canadiennes et du ministère de la Défense nationale.

Le mandat du Comité de surveillance s'énonce comme suit :

a. *recevoir des rapports sur la mise en oeuvre des recommandations contenues dans le Rapport au Premier ministre sur le leadership et l'administration dans les Forces canadiennes, daté du 25 mars 1997; le Rapport du Groupe consultatif spécial sur la justice militaire et sur les services d'enquête de la police militaire; le Rapport de la Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie; et d'autres initiatives de changement dans les Forces canadiennes et au ministère de la Défense nationale;*
b. *avoir accès à tous les documents que le Comité juge pertinents pour l'exécution de son mandat;*
c. *visiter tout établissement des Forces canadiennes que le Comité juge utile de visiter pour l'exécution de son mandat;*
d. *observer et décrire à quel rythme et dans quelles conditions les changements sont mis en oeuvre dans les Forces canadiennes et au ministère de la Défense nationale;*
e. *présenter ses conclusions au ministre de la Défense nationale, et chaque semestre, présenter un rapport écrit contenant des recommandations. Ces rapports seront rendus publics par le Ministre.*

Le Comité a remarqué que son mandat ne l'autorise pas, et ne l'oblige pas non plus, à commenter les fondements politiques des recommandations étudiées. Par conséquent, dans ses rapports au Ministre, le Comité n'examinera pas les événements ou les circonstances qui ont donné lieu à telle ou telle recommandation, et il ne fera pas de commentaires sur les questions de politique générale. Bref, le rôle du Comité consiste à observer, à vérifier et à évaluer le succès du processus de mise en oeuvre et l'efficacité des résultats, par rapport aux objectifs énoncés par le Ministre lui-même, et à indiquer au Ministre de quelle façon le processus pourrait être amélioré (le cas échéant).

Outre les recommandations contenues dans les rapports des organismes mentionnés plus haut, le Ministre a demandé au Comité de surveiller la mise en oeuvre de certains programmes et de certaines initiatives internes des Forces canadiennes et du ministère de la Défense nationale. Aux fins de la préparation de ses rapports au Ministre, le Comité abordera ces initiatives de la même façon que les recommandations des divers organismes.

Le 29 octobre 1997, le Comité s'est réuni pour recevoir des documents d'information et assister à des exposés présentés par le Sous-ministre, le Chef d'état-major de la Défense, le Vice-chef d'état-major de la Défense, le Sous-ministre adjoint (Politiques), le Sous-ministre adjoint (Personnel), le Sous-chef d'état-major de la Défense, le Juge-avocat général, le Grand prévôt des Forces canadiennes, et le Directeur général - Réserves et cadets. Chacun de ces officiers/cadres supérieurs leur a donné un aperçu de son domaine de responsabilité et de ses plans pour mettre en oeuvre les initiatives de changement qui le concernent. Après avoir reçu des explications d'ordre général sur les recommandations à étudier, le Comité s'est réuni *à huis clos* pour discuter de son plan de travail.

Le travail du comité

Étant donné le niveau de complexité extrêmement variable des recommandations à étudier, le Comité fera preuve de flexibilité (en termes de durée et d'étendue) dans les différentes phases de son analyse. Certaines recommandations sont explicites, tandis que d'autres exigent l'élaboration d'une politique ou la mise en place de procédures générales, les détails étant laissés à l'initiative de l'officier responsable. Certaines recommandations comportent des dates-cibles ou des échéances distantes de plusieurs mois ou de plusieurs années. Par conséquent, la mise en oeuvre des changements recommandés ne peut pas être surveillée toujours de la même façon et dans les mêmes délais. D'une façon générale, cependant, le travail du Comité comportera trois phases :

- Étude des rapports et des recommandations
- Collecte et analyse d'informations additionnelles
- Surveillance de la mise en oeuvre des changement, et évaluation des résultats

I Étude des rapports et des recommandations

Le Comité a commencé par se familiariser avec les nombreux documents et rapports d'étude d'où sont tirées les recommandations. Ces documents constituent la matière essentielle des initiatives de changement du Ministre, et le principal outil de travail du Comité. Comme nous l'avons mentionné plus haut, le Comité ne fera pas de commentaires sur les événements qui ont mené à ces études et à ces rapports. Cependant, ces documents permettront au Comité de voir quelle était la conjoncture dans les Forces canadiennes et au ministère de la Défense nationale au moment où ils ont été rédigés. C'est cette conjoncture qui est à l'origine des recommandations, et c'est donc par rapport

à elle que le Comité mesurera les résultats de la mise en oeuvre des initiatives de changement.

Il faut souligner que le travail du Comité portera uniquement sur les recommandations qui ont été acceptées par le Ministre, et non pas sur l'ensemble des recommandations contenues dans les rapports d'étude. Vingt-quatre recommandations ont été rejetées par le Ministre, et bien que le Comité ait examiné, dans certains cas, les raisons de ce rejet, c'était seulement pour mieux comprendre les questions sous-jacentes.

Soixante recommandations acceptées, portant sur divers sujets, sont également exclues du travail qu'effectuera le Comité. Ce sont les recommandations visant à modifier la *Loi sur la défense nationale* et les Ordonnances et règlements royaux. Le Comité est en train de vérifier si ces recommandations ont été intégrées au projet de loi. Cependant, étant donné que les modifications proposées, sous la forme du projet de loi C-125, ont été soumises au Parlement, aucun nouveau commentaire du Comité sur la mise en oeuvre de ces recommandations n'est nécessaire ou approprié.

Les documents cités dans l'énoncé du mandat du Comité contiennent 336 recommandations au total. Par suite de l'exclusion des deux catégories de recommandations mentionnées plus haut, il reste 252 recommandations dont le Comité devra surveiller la mise en oeuvre.

Le Bureau du Vice-chef d'état-major de la Défense, qui est chargé de surveiller le processus de mise en oeuvre et d'établir des rapports sur les progrès accomplis, a classé les recommandations en huit grandes catégories, selon le sujet traité. La responsabilité de la mise en oeuvre de chaque recommandation a été confiée à un « Bureau de première responsabilité » dirigé par un officier supérieur. Les huit grandes catégories, qui constituent un outil de référence très pratique, sont les suivantes :

1. Leadership

   Les recommandations de cette catégorie sont très complètes. Elles traitent du renforcement du leadership et des qualités de chef à tous les niveaux, depuis les programmes d'instruction jusqu'à la mise en place d'un cadre éthique très précis qui établit des normes de leadership.

2. Obligation de rendre compte

   Cette catégorie comprend la discipline militaire, le leadership militaire du point de vue de l'obligation de rendre compte, certains aspects des communications des Forces canadiennes et du ministère de la Défense nationale avec le public canadien, et certaines questions pratiques comme la nécessité d'un fonctionnement efficace du quartier général civilo-militaire intégré.

3. Évaluation, sélection et contrôle du personnel, et discipline

   Ces recommandations traitent en détail des politiques et des méthodes de recrutement, de sélection et de contrôle du personnel dans les Forces canadiennes. Leurs objectifs sont variables : réviser les procédures et les critères d'évaluation du personnel, améliorer le processus de sélection pour les déploiements opérationnels et les postes de commandement/haute direction, etc.

4. Questions opérationnelles

Ces recommandations portent sur la chaîne de commandement, les règles d'engagement, la préparation opérationnelle, la planification des missions, et la planification militaire en général. Dans cette catégorie, on trouve également des recommandations qui traitent des aspects pratiques et éthiques de l'instruction militaire, de façon générale et pour certaines missions particulières.

5. Divulgation de documents et transparence

Les recommandations de cette catégorie portent sur les politiques et les procédures visant à informer les militaires et le public canadien des activités des Forces canadiennes, et des valeurs qui sous-tendent leur action.

6. Justice militaire

Parmi les recommandations de cette catégorie, il y en a beaucoup qui font partie des modifications proposées à la *Loi sur la défense nationale* et qui ne seront donc pas examinées par le Comité, comme nous l'avons mentionné plus haut. Cependant, certaines procédures, comme la mise en place d'un nouveau système de règlement des griefs, sont introduites par décision administrative en prévision de l'adoption du projet de loi, et seront examinées par le Comité. Les autres recommandations de cette catégorie portent sur certains aspects de la discipline militaire, sur des questions de procédure liées au système de justice militaire, et sur le renforcement des pouvoirs d'enquête de la police militaire.

7. Réservistes et cadets

Les 36 recommandations acceptées de cette catégorie proviennent du Rapport de la Commission spéciale sur la restructuration des réserves, qui est complet et détaillé.

8. Autres questions

Cette catégorie regroupe les recommandations qui ne peuvent être classées dans aucune des sept autres catégories. Ces recommandations portent notamment sur les conditions de service des membres des Forces canadiennes, la structure de commandement et l'échelle des grades des Forces canadiennes, les rôles des Forces canadiennes au Canada et sur la scène internationale, et les conclusions générales de la Commission d'enquête sur la Somalie.

II Collecte et analyse d'informations additionnelles

Le Bureau du Vice-chef d'état-major de la Défense a fourni au Comité un tableau qui contient le texte complet des recommandations, et qui indique où en est la mise en oeuvre de chaque recommandation d'après le Bureau de première responsabilité qui en a la charge. En janvier 1998, une description du plan qui a été élaboré par le Bureau de première responsabilité pour atteindre les objectifs de chaque recommandation a été ajoutée au tableau.

Après avoir examiné les recommandations et les plans de mise en oeuvre correspondants, le Comité a préparé une série de demandes de documents ainsi que d'autres demandes de renseignements adressées à l'officier supérieur de chaque Bureau de première responsabilité. À partir des réponses à ces demandes, le Comité examine en détail le calendrier des travaux, et il élabore des critères pour évaluer l'efficacité du plan, c'est-à-dire dans quelle mesure le plan permettra d'atteindre les objectifs de la recommandation. Jusqu'ici, plus de 100 demandes de ce type ont été adressées par écrit aux officiers supérieurs des Bureaux de première responsabilité, et le processus d'examen des réponses est en cours. Le Comité a demandé que dans la mesure du possible, toutes les réponses lui soient fournies avant le 20 avril 1998.

D'après le rapport d'étape du Vice-chef d'état-major de la Défense, la mise en oeuvre de toutes les recommandations acceptées est soit « terminée », soit « en cours ». Le Comité procédera de la façon suivante :

a. Mise en oeuvre « terminée » (122 recommandations)

Pour les recommandations dont la mise en oeuvre est décrite comme étant « terminée » par le Bureau de première responsabilité, l'approche adoptée par le Comité dépendra des détails de chaque cas.

i. Si la mise en oeuvre de la recommandation est décrite comme étant « terminée » sans aucune réserve, le Comité comparera les circonstances, les procédures, les programmes et les documents antérieurs à la situation actuelle, pour vérifier qu'il y a eu effectivement un changement, et pour évaluer son efficacité.
ii. Dans certains cas, la mise en oeuvre de la recommandation est décrite comme étant « terminée », mais il est également mentionné que la politique ou les procédures en place datent d'avant la recommandation. Dans ces cas-là, le Comité demandera et examinera des preuves que la situation actuelle (telle que décrite par le Bureau de première responsabilité) est raisonnablement conforme à la recommandation et à son objectif sous-jacent. Certaines des recommandations qui appartiennent à cette catégorie sont très générales et ont une portée considérable, et le Comité devra élaborer des plans à niveaux multiples pour évaluer la situation de façon équitable.
iii. Dans d'autres cas, la mise en oeuvre de la recommandation est décrite comme étant « terminée », mais le plan de mise en oeuvre révèle qu'en fait, la recommandation a été « rejetée » (au sens littéral). En général, cela se produit lorsque les objectifs de la recommandation, tels que perçus, ont été atteints par d'autres moyens. Dans ces cas-là, le Comité se penchera sur le sens de la recommandation, et il examinera si oui ou non le plan proposé est susceptible de produire des résultats comparables à la recommandation initiale.

b. Mise en oeuvre « en cours » (130 recommandations)

Dans le cas des recommandations dont la mise en oeuvre est décrite comme étant « en cours », le Comité examinera des preuves que des plans concrets ont été élaborés, que chaque recommandation sera mise en oeuvre dans le délai fixé, et que le plan de mise en oeuvre produira des résultats raisonnablement conformes à l'objectif visé par la recommandation. Les questions suivantes serviront de cadre à cet examen :

- Y a-t-il des normes mesurables pour l'exécution de chaque élément du plan?
- Le plan est-il complet?
- Est-il raisonnable de croire que le plan sera exécuté dans le délai fixé?
- Est-il raisonnable de croire que le plan produira des résultats conformes à l'objectif visé par la recommandation?
- Comment les résultats seront-ils mesurés?

Dans les cas où la date-cible ou l'échéance a été atteinte sans que le plan ait été réalisé, le Comité examinera la cause de ce retard, et il demandera qu'une nouvelle date-cible soit fixée, si ce n'est pas déjà fait.

III Surveillance de la mise en oeuvre des changement, et évaluation des résultats

Une fois que le Comité aura reçu et analysé les réponses à ses demandes initiales et qu'il aura examiné les documents obtenus, les questions complexes ou à clarifier entraîneront de nouvelles demandes de documents et d'entrevues avec les officiers supérieurs de chaque Bureau de première responsabilité. Le Comité voudra comprendre parfaitement les procédures choisies pour atteindre les objectifs des recommandations, et les raisons justifiant ce choix. Il sera peut-être nécessaire d'interviewer plusieurs personnes dans le cas d'une recommandation qui touche à plus d'un domaine de responsabilité. Le Comité a déjà en main plusieurs réponses écrites, et il est en train de programmer la première série d'entrevues.

Au besoin, le Comité entreprendra une surveillance plus poussée, en préparant par exemple un calendrier pour la réception des rapports d'étape des Bureaux de première responsabilité, et en rencontrant les personnes chargées des aspects pratiques de la mise en oeuvre des recommandations.

Pendant leur mandat, les membres du Comité visiteront des bases, des collèges et des zones de déploiement des Forces canadiennes. Certaines de ces visites auront pour but de recueillir de l'information. Dans certains cas, les membres du Comité devront interviewer des militaires de divers grades pour vérifier si la nouvelle politique ou procédure a été bien expliquée et est bien comprise à tous les niveaux, et si elle produit les résultats escomptés. Le Comité estime qu'il est important de voir les résultats des initiatives de changement sur les membres des Forces canadiennes les plus touchés par ces changements.

D'autres visites seront consacrées à l'observation directe, pour vérifier si la recommandation a été mise en oeuvre. L'observation directe permettra au Comité de vérifier si la politique mise en oeuvre est vraiment celle qui a été recommandée. Au besoin, le Comité examinera comment les recommandations s'accordent avec les programmes des différents services.

Le Comité a établi un plan général pour ces visites d'établissements, en collaboration avec les chefs d'état-major des trois armées. Dans chacune des trois armées, un groupe représentatif d'unités, de bases et d'installations où des changements doivent être mis en oeuvre seront visitées.

Futurs rapports du comité

La portée de l'étude est définie dans le présent rapport préliminaire. Le premier rapport officiel du Comité, qui doit être présenté à l'automne 1998, sera tel que prévu dans l'énoncé du mandat du

Comité. Les rapports subséquents indiqueront où en est la mise en oeuvre de chacune des recommandations qui ont été acceptées, et les résultats obtenus.

Le Comité tient à signaler qu'il a observé, chez les membres du personnel des Forces canadiennes et du ministère de la Défense nationale, une volonté manifeste de mener à bien les initiatives de changement, et qu'il peut compter sur la collaboration de tous les intéressés. Le Comité espère que son travail de surveillance aura un effet positif sur le processus de changement, qui est très complexe.

Respectueusement soumis au nom du Comité.

L'honorable W.Z. Estey, c.r
Président

Site Connex :

- **Rapports clés sur l'implémentation du changement**

Menu rapports | Recherche | Aide | English | Commentaires | Menu principal D-NET

© Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

RAPPORTS DU MINISTRE

DES FORCES MILITAIRES EFFICIENTES ET EFFICACES

Table des Matières

Introduction

Le tableau d'ensemble

Le besoin de stabilité

Les scénarios en présence

La nomenclature

Responsabilité, reddition de comptes, discipline et système régimentaire

L'organisation et le fonctionnement du Quartier général de la Défense nationale

Les questions opérationnelles

Grades, solde, promotions et Rapports d'appréciation du personnel (RAP)

Le système d'éducation des FC

La Somalie et ses retombées

Conclusion

Menu principal D-NET | Recherche | Aide | English | Commentaires

© Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Défense nationale National Defence

Canada